

管理的力量

马银春·编著

Guanli
de liliang

以外国人的管理方式，
加上中国人的管理哲学，
以及保存员工的干劲及热忱，无往而不利。

——李嘉诚（长江实业集团董事局主席、连续15年蝉联华人首富）

中国商业出版社

管理的力量

马银春·编著

Guanli
de liliang

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的力量 / 马银春编著. —北京 : 中国商业出版社, 2013. 12
ISBN 978-7-5044-8285-3

I. ①管… II. ①马… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 261149 号

责任编辑: 郭 强

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

三河市灵山装订厂

* * * * *

710×1000 毫米 16 开 17 印张 219 千字

2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

FOREWORD

1984年，被称为中国企业的元年。这一年，40岁的柳传志在北京中关村创办了联想，35岁的张瑞敏在青岛执掌海尔，33岁的王石在深圳开始进军地产业。从改革开放至今，中国企业走过了30多个春秋历程，可以说，中国之所以取得今天举世瞩目的成就，中国企业为此作出了不可磨灭的贡献。

在改革开放以前，中国也有工业企业，但这些企业不参与市场竞争，而是由国家和政府事先计划，对生产、资源分配以及产品消费进行国家主导的一种经济体制，这就是计划经济体制，也称指令型经济，其管理模式带有浓厚的行政色彩。

真正意义上的中国企业是随着我国发展社会主义市场经济诞生的，回顾中国企业家走过的路程我们不难发现，他们的成功很大程度上取决于个人的主观经验，在企业管理方面也是如此，最直接表现就是用个人经验去管理企业。

人们常说：“知识就是力量。”但在现实中，有时候经验的力量远非知识所能比。一些企业家在创业之初，凭借经验的力量获得了巨大成功，其原因就在于经验能给人最为直接的能力，它既来自于实践又运用到实践。有些新上任的管理者，一进入新环境，就能够迅速的掌握企业管理

的核心要素，把握最高决策者的偏好，作出有成效的改进和革新，往往都是经验在保驾护航。可以说，管理经验是早期中国企业家最重要的工具。

尽管经验式管理在不少中国企业家身上绽放光芒，并指导他们赢得一次又一次的胜利。但随着经济的发展和不断社会进步，这种管理模式也逐渐暴露出其自身的局限性和弊端。主要表现为以下三点：

第一，管理者会因以往的经验给自己设置思维局限。这种局限，很容易对不断发展的社会和市场产生认识上的差距，从而导致决策失误。经验告诉我们，以往的经验，其本身没有“与时俱进”的能力，经验型管理者若不能意识到这一点，势必会对工作产生消极影响。

第二，有些经验是可以直接运用到新工作中的，但有些经验却未必能够实践。并非这些经验有问题，而是每家企业都会有不同的企业文化、团队精神、人际关系，盲目地以经验论事、生搬硬套，常常会适得其反。

第三，对于那些位高权重的管理者，不要以为自己有经验就“唯我独尊”。经验的实施需要以下属的正确理解和积极配合为基础的。

经验管理是一笔宝贵的财富，它既有优点，也有不足之处，我们应该取其精华，去其糟粕，如果抱守残缺地生搬硬套是很难应付不断变化的市场的。于是，学会科学的管理方法就显得十分必要，因为这种方法以科学为指导，又经过实践检验。同时，这也是世界发展的一个趋势。科学管理是以提高生产效率为主的一种管理模式，它摆脱了传统小作坊师傅个人经验传带或个人自己积累经验的经验型管理。也就是说，经验对于管理虽然是重要的、基础性的，但却远非决定性的和唯一性的，任何工作和业务流程，通过科学的方法，更能够接近并在一定程度上达到完美。

反观当下的我国企业，西方的科学管理模式还没有广泛为大家所接受。相比较而言，由于中国社会环境的特殊性，中国式管理却显示出其

强大生命力。所以，在中国做得比较成功的企业往往具有鲜明的特点。因此，也就出现了诸如联想模式、华为模式、海尔模式，甚至还有华西村模式、南街村模式等等，具体哪种模式适合自己，那就需要管理者根据自己的实际加以参照选择了。

30多年来，我们搞改革开放，直到发展社会主义市场经济。中国企业也从小到大，从弱到强，从单一到全面，直至今日，中国已成为世界第二大经济体。然而，我们却不能因此而停止，中国企业要走的路还很长。近一段时期，中央提出：要牢牢把握发展实体经济这一坚实基础，努力营造鼓励、脚踏实地、勤劳创业、实业致富的社会氛围。这让我们看到了自己的责任，看到了未来管理还会在中国改革开放事业中扮演更为重要的角色。

21世纪的头十年已经过去，世界的巨变和社会的转型是每一个人都能感受的事实，全球化和信息化已不再是一个时髦的概念，而是实实在在地影响着我们每一个人的生活，它迫使每一位管理者去寻求新的竞争优势，以适应新的竞争规则。

本书中，在章节安排上，是按科学管理为依据，着重从目标、决策、领导、创新、激励、人才等几个方面介绍管理知识，同时，又结合中国式管理的一些内容，希望能为广大管理人员提供一个全新的视角去审视管理，也希望借助我们微薄的力量，为你的管理工作排忧解难，为你的企业大厦添砖加瓦。为中国管理加油！为中国经济加油！为中国梦加油！

目 录

CONTENTS

第一章 认识管理工作

1. 管理是什么 /3
2. 管理，既是科学又是艺术 /5
3. 西方管理思想 /8
4. 中国式管理 /11

第二章 目标，团队前进的动力

1. 调查市场，实现目标的第一步 /17
2. 从杂乱的信息中寻找商机 /21
3. 创造一个充满激情的团队 /24
4. 正确目标是成功的引路灯 /26
5. 分阶段实现目标 /29
6. 错位经营，不盲目跟风 /32
7. 抓住消费心理，不愁产品没销路 /35

第三章 决策，慎重、再慎重

1. 决策能力是管理者的第一素质 /41
2. 决策，一步走错，全盘皆输 /44
3. 统筹全局，做好市场预测 /47
4. 该出手时要出手，抓住最佳时机 /49

5. 让员工参与决策 /52
6. 科学决策，精心实施 /55

第四章 领导，要发挥好领头羊作用

1. 领导的作用 /61
2. 重要的事一定要做好 /63
3. 不玩官僚主义 /66
4. 引导团队的内部竞争 /69
5. 少一点严肃，多一点亲和 /72
6. 发挥员工的创造性 /75
7. 领导有魄力，企业有活力 /78

第五章 授权，让合适的人做适合的事

1. 授权的意义 /85
2. 该集权时要集权，该分权时要分权 /88
3. 授权的三大原则 /91
4. 大胆授权，小心控权 /94
5. 发挥下属的智慧 /97
6. 会授权，管理其实很简单 /100
7. 运权的最高境界 /103

第六章 创新，打造企业持久生命力

1. 创新，中国企业的硬伤 /109
2. 战略眼光和超前意识 /111
3. 放弃旧观念，打造新起点 /114
4. 玩转创新，不走寻常路 /117
5. 如何培养创新能力 /120
6. 用发展的思维看问题 /123
7. 下决心铲除变革的阻力 /126

第七章 沟通，对话比对抗更管用

1. 领导会沟通，管理很轻松 /131
2. 善沟通者善合作 /134
3. 把话说到别人心坎上 /137
4. 不同的人要用不同的沟通方式 /140
5. 员工的心思你要猜 /142
6. 坦诚赢得忠诚 /145
7. 含蓄批评更能赢得员工的心 /148

第八章 激励，让团队时刻处于最佳状态

1. 为什么要激励员工 /155
2. 激励员工，从兴趣爱好入手 /158
3. 激励，不一定要用钱 /161
4. 不要让员工做力所不及的事 /164
5. 忧患意识对企业非常重要 /167
6. 高薪，吸引人才永不褪色的绝招 /170
7. 不可不知的激励技巧 /173

第九章 人才，企业的核心竞争力

1. 人才的八个标准 /179
2. 培养一些信得过的人 /181
3. 人才是赢得竞争的关键 /184
4. 了解员工的个性特点 /187
5. 注意提拔人才 /189
6. 留住优秀人才 /193
7. 企业用人的几个误区 /196

第十章 纪律，开展事业的必要保障

1. 没有规矩，无以成方圆 /201

2. 营造良好的工作氛围 /204
3. 做事无原则，成事无希望 /207
4. 以权树威，以德立信 /210
5. 引导员工进行良性竞争 /213
6. 治人以收心为上 /215

第十一章 学习，永远不要嫌太晚

1. 培训，让团队更出色 /221
2. 打造学习型员工 /224
3. 终生学习，终身受益 /226
4. 开发培养员工的特长 /229
5. 把员工培训当成对未来的投资 /232
6. 激发员工的热情 /234

第十二章 文化，做强企业的软实力

1. 文化就是生产力 /241
2. 怎样营造企业文化 /243
3. 团队精神至关重要 /246
4. 团队形象是企业软实力最直接体现 /249
5. 领导不能做独行侠 /252
6. 关心，就从小事开始 /254
7. 以运动会来凝聚团队 /257

第一章 Chapter 1

认识管理工作

管理是一门化腐朽为神奇的综合艺术，它既可以挽狂澜于既倒，又可以化干戈为玉帛；运筹帷幄，决胜千里，沉浮商海，扭亏为盈。管理就是生产力，管理就是效益，没有管理的现代化，也就没有社会的现代化。

1. 管理是什么

记得高三填志愿时，不少同学都填报了工商企业管理、行政管理、社会管理等管理类专业，那时认为学管理就是为了当领导，拿高薪，做白领；然而，真正参加工作以后，才发现管理并非当时想象的那般浪漫，这是一种极需要耐心和智慧的工作；联系当下，不少管理者对管理工作真正意义也很模糊，如：管理是什么，为什么会有管理工作，管理的作用有多大？掌握这些基础性的概念，将对我们的管理工作有很大的帮助。

“管理”的渊源最早可追溯到人类社会早期，人类的祖先在从事狩猎活动时，以一个人的力量很难捕猎大型动物，群体狩猎无疑是最好的选择，于是，分工合作产生了。他们中，需要有人制造陷阱，有人负责驱赶动物，有人负责屠杀动物，问题就产生了：这些事谁去做合适，该怎样去做？相互之间怎样配合？这些就是管理工作的雏形。今天，随着社会分工的细化，各个分工之间的配合显得尤为重要，管理的重要性也日益凸显。因此说，管理源于劳动分工的细化，假如没有劳动分工，一个人把事做完也就无所谓“管理”，只能成为“计划”。“管理”是个群体的名词，用句简单的话概述就是：协调好组织内部的资源（人力资源和财力物资）用最小的成本去实现最大的收益。

由于社会分工所形成的体力劳动和脑力劳动的差别，决定了管理者是脑力劳动者。在一个浩大的工程中，由于体力劳动者占了绝大部分，他们中大多数不懂管理，不懂如何去协调与其他成员的工作。比如现今正在进行的高铁工程，很多民工是不懂得如何科学规划设计施工以及修建高铁真正的战略价值的。所以，必须有管理者对群体进行管理才能达

到优化群体利益，降低群体损耗的目的。

“管”，原意为细长而中空的物质，其四周被堵塞，中央可通达。使之闭塞为堵，使之通行为疏。管，就表示有堵有疏、疏堵结合。所以，“管”既包含疏通、引导、促进、肯定、打开之意；又包含限制、规避、约束、否定、闭合之意。

“理”，本义为顺玉之纹而剖析；代表事物的道理、发展的规律，包含合理、顺理的意思。管理犹如治水，疏堵结合、顺应规律而已。所以，管理就是合理地疏与堵的思维与行为；管理是指通过计划、组织、指挥、协调、控制及创新等手段，结合人力、物力、财力、信息等资源，以期高效的达到组织目标的过程。

广义的管理是指用科学的手段安排组织社会活动，使其有序进行。狭义的管理是指为保证一个单位全部业务活动而实施的一系列计划、组织、协调、控制和决策的活动。

随着人类社会的发展，人们对管理有了新的认识。现如今，比较权威的管理定义是：管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。

它包括四个含义：

1. 管理是为了实现组织未来目标的活动；
2. 管理的工作本质是协调；
3. 管理工作存在于组织中；
4. 管理工作的重点是对人进行管理。

管理就是制定，执行，检查和改进。制定就是制定计划（或规定、规范、标准、法规等）。执行就是按照计划去做，即实施。检查就是将执行的过程或结果与计划进行对比，总结出经验，找出差距。改进首先是推广通过检查总结出的经验，将经验转变为长效机制或新的规定；再次是针对检查发现的问题进行纠正，制定纠正、预防措施。

提及管理，很多人便会联想到企业管理，团队管理，项目管理等。其实，管理的范围是非常宽广的，除工商企业管理之外，还有诸如行政管理、社会管理、人力资源管理、情报管理等等。每一种组织都需要对其事务、资产、人员、设备等所有资源进行管理。每一个人也同样需要管理，比如管理自己的起居饮食、时间、健康、情绪、学习、职业、财富、人际关系、社会活动、精神面貌（即穿着打扮），等等。

企业管理也可以划为几个分支：人力资源管理、财务管理、生产管理、物控管理、营销管理、成本管理、研发管理等。在企业系统的管理上，又可分为企业战略、业务模式、业务流程、企业结构、企业制度、企业文化等系统的管理。

2. 管理，既是科学又是艺术

汉高祖刘邦平定天下后，在一次酒会上与人分享成功经验时说：“夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也。”

由此看出，一个人的成功不在于其掌握了多少资源，而在于其对资源的支配能力。自古以来，成大事者都有其独特的胸怀与气度，不拘小节。俗话说，人非圣贤，孰能无过？尺有所短，寸有所长。避人之短，用人之长就是要求我们要认可别人，检讨自我。所以，如果能将多个人的优点聚集在一块，把他们分配在适合的岗位上，这样的团队是最具凝聚力、最有力量团队，这就是管理的力量。

管理不仅是科学，也是门艺术。所谓艺术，有自然艺术与人为艺术之分。管理艺术属于人为艺术的范畴。管理艺术一般可等同为领导艺术，有领导就有被领导者，这在级别上可分为，上级，或称为“领导”；平级，或称为同事；下级，或称为“下属”。如何处理好三者之间的关系，使他们处于和谐的状态、积极的状态、快乐的状态，这就要求管理者去认真研究“管理艺术”。

管理的艺术性表现在管理是靠人格魅力、灵感与创新，而管理本身是没有规律可循的，更没有办法通过书本学习来掌握管理的技巧。要将管理工作做好，就必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，灵活的将管理知识与具体管理活结合起来才能有效进行。

管理的科学性表现在它符合严格的科学程式，并有大量的标准、程序、规范、工具和方法，像我国的海尔、联想、华为等知名品牌，生产线上的每一个螺丝、部件都经过了采购、加工、生产、组装、调试等过程，这一过程有严格的科学规范。但是，科学的产品开发程序一样需要设计人员的思想、智慧和灵感，这属于艺术。

有些管理者擅长于管理理论知识，但不会做“人”的工作，结果却适得其反，有些管理者可能不很懂理论，但会做“人”工作，结果与希望相一致。这就是管理的艺术所在。只有将两者有机地结合在一起，才能充分发挥管理的作用。当然，管理是在人类经济社会活动中的一项职能，从科学的角度来说，有管理学、管理方法、管理理论等形态；从艺术角度来看，有具体的管理艺术。管理艺术，在实际工作中多有体现。以调动员工积极性为例，要想让下属在各自的职位上“充满活力”，就必须使成员充满激情。为此，需要塑造一个公平公正的竞争环境，让人才能在竞争中脱颖而出。

管理者引导竞争的目的通常是好的，竞争带来的结果是进步、活力、效率。但事物总有它的另一面，同样的竞争也往往会带来压力、挫败、

恐惧等负面情绪，尤其是当竞争不公时，这种负面因素就更是致命的，那种无序、恶性的竞争只会给组织带来灾难性的后果。

管理者在培养下属的竞争意识时还要注意引导他们之间的良性竞争，遏制恶性竞争。良性竞争对于组织的发展是有益的，它能促成下属之间你追我赶的工作气氛，大家都在积极思考如何提高自己的能力，如何掌握新技能，如何取得更大的成绩。这样一来，整体工作能力就会极大提高，人际关系也会更好。

但是，在现实中，不可避免地会有一些人对别人脚下使绊子，对别人诬蔑毁谤，搞臭别人的名声，让同事完不成任务……他们的办法就是通过拖先进者的后腿来让大家都扯平，以掩饰自己的无能。这种行为会导致组织内部的恶性竞争。它会使组织内部人心惶惶，下属相互之间戒心强烈，都把心思用在怎样避免遭人暗算上面。这样一来，下属的精力都用在处理人际关系上去了，领导者也会被如潮涌般的相互揭发、投诉和抱怨纠缠得喘不过气来，组织的业绩必然下降。

所以，管理者一定要注意引导下属进行良性的竞争，通过观察、谈话等方式来防范与疏导，以防竞争变质。还要定期关心下属的心理变化，在组织内部采取措施，防止恶性竞争，积极引导良性竞争。领导者通过引导的方式来提倡良性竞争，抵制恶性竞争，这既是一种科学的方法，也是一门高超的艺术。

管理就像一台运转的机器，它遵循着它的运作模式，但是在机器陈旧的时候就需要改进和维护，从而为企业进行更好的服务。这时就产生了艺术，而管理步伐中的细小环节，模式所不能解决的它就必须有新的方式、新的手段、新的做法去解决，根据环境和问题的不同作出不同的结论，这本身也是艺术，所以管理既是科学，又是艺术！